



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research

المجلد الأول - العدد الثاني - يوليو 2023

Volume 1 | Issue 2 | Jul. 2023



sjsaf.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير
أ. د/ أنور محمود النقيب

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN
2974-3370

مدخل مقترح لتكامل أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت
وتكاليف تدفق القيمة لإدارة التكلفة في البنوك التجارية من منظور استراتيجي

أ.د/ محمد زكي عيد
أستاذ المحاسبة

الباحث/ خالد أحمد عبد التواب محمد عزام

باحث ماجستير محاسبة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مستخلص البحث

الهدف من هذه الدراسة السعي نحو التكامل بين أسلوبى محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة، واختبار أثر ذلك على إدارة التكلفة في البنوك التجارية من منظور استراتيجى، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإجراء دراسة تطبيقية على أحد فروع البنوك التجارية داخل جمهورية مصر العربية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت يدعم أسلوب تكاليف تدفق القيمة من خلال معالجة أوجه القصور الناتجة عن تطبيق أسلوب تكاليف تدفق القيمة وذلك من خلال توزيع الموارد المشتركة والتكاليف العامة على مسارات القيمة، كما أظهرت النتائج أيضاً أن أسلوب تكاليف تدفق القيمة يدعم أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت من خلال تحميل مسارات القيمة بالموارد المستخدمة فعلاً دون الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة سواء كانت تلك الموارد موارد مباشرة على مسارات القيمة أو موارد مشتركة بين المسارات، بالإضافة إلى فعالية أسلوب تكاليف تدفق القيمة في تحديد الأنشطة التي تستهلك تلك الموارد داخل كل مسار قيمة، الأمر الذي يؤدي إلى كفاءة وفعالية التكامل بين أسلوبى محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة في إدارة التكلفة من منظور استراتيجى.

الكلمات الدالة:

أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت، أسلوب تكاليف تدفق القيمة، إدارة التكلفة الاستراتيجية، البنوك التجارية.

1-المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال على مدار السنوات السابقة تغيرات كبيرة نتيجة المنافسة الحادة بين المؤسسات والقطاعات المختلفة مما أدى إلى الاعتماد على أساليب وأدوات استراتيجية لمواكبة المتطلبات الجديدة لهذه البيئة التي تتسم بشدة المنافسة المحلية، الإقليمية والدولية والتغيرات في مستويات الأسعار وإرتفاع مستوى طلبات العملاء مما أدى إلى زيادة الاهتمام بتطوير أساليب الإنتاج من حيث الجودة والتكلفة وتحسين الخدمة المقدمة للعميل، وتبنى استراتيجيات حديثة. كل هذه العوامل أدت إلى محاولة كل مؤسسة إلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة باستغلال ما لديها من موارد لضمان استمراريتها، والحفاظ على مكانتها التنافسية.

ونظم المحاسبة الإدارية التقليدية لم تتمكن من توفير المعلومات الدقيقة والملائمة للتكيف مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة، ومن ثم تبلورت أهمية الاعتماد على أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والتي كان لها دورًا كبيرًا في ظهور العديد من أدوات التكلفة الاستراتيجية (مثل مدخل التكلفة المستهدفة، أسلوب القياس المتوازن للأداء، أسلوب ستة سيجما، أسلوب التكاليف على أساس النشاط وفقًا للوقت، وأسلوب تكاليف تدفق القيمة...)، الأمر الذي أدى إلى إعادة النظر في كيفية احتساب التكلفة من منظور استراتيجي.

وتم تناول العديد من هذه الأدوات الاستراتيجية وتطبيقها على العديد من القطاعات الصناعية والخدمية، وكان لقطاع التصنيع النصيب الأكبر في تطبيق أدوات التكلفة الاستراتيجية والجمع بين أكثر من أداة للوصول إلى المستوى المطلوب من حيث الدقة في احتساب التكلفة دون المساس بالجودة. لقد شهدت العديد من القطاعات المختلفة ولا سيما قطاع الصناعة تطورًا كبيرًا في تصحيح مسار احتساب التكلفة بفضل تطبيق بعض أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية مما أدى إلى تحسين التكلفة واحتسابها بأسلوب دقيق مع الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى المتمثلة في أسلحة المنافسة الأربعة (الابتكار، الجودة، التكلفة، الوقت).

على الرغم من تحقيق التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقًا للوقت (TD - ABC) وتكاليف تدفق القيمة (VSC) في العديد من القطاعات الهامة ولا سيما قطاع الصناعة إلا أن هناك بعض القطاعات الخدمية تحتاج لإعادة النظر في طريقة احتساب التكلفة بما يتفق مع أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

وتعد البنوك التجارية من القطاعات الهامة التي تستوجب المزيد من الدراسة والاهتمام في ظل ما يشهده الواقع المصري من تحولات في المسار الاقتصادي، وتحديات كبيرة لا بد من مواجهتها ويعتقد الباحث في ضوء تناوله لقطاع البنوك التجارية إمكانية تقديم مدخل مقترح لتكامل أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة لإدارة التكلفة في البنوك التجارية من منظور استراتيجي.

2- طبيعة مشكلة البحث:

تعددت الدراسات التي تناولت أدوات التكلفة الاستراتيجية في قطاعات عديدة مثل قطاع الصناعة وقطاع الخدمات وغيرها من القطاعات التي شهدت طفرة كبيرة في إدارة التكلفة الاستراتيجية إما باستخدام أحد الأدوات الاستراتيجية أو استخدام مدخل مقترح لعمل تكامل بين آداتين أو أكثر لتخفيض التكلفة. وعلى حد علم الباحث وقرائته سوف يتم تناول استراتيجية جديدة في قطاع البنوك التجارية من خلال تقديم مدخل مقترح لتكامل أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة لإدارة التكلفة في البنوك التجارية من منظور استراتيجي.

3- الدراسات السابقة:

- دراسات تناولت أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت (TD-ABC):

دراسة: (2015) Nikhil G Thaker, Steven j Frank, Thomas W Feeley.

تناولت الدراسة محاسبة تكاليف الأنشطة الموجهة بالوقت وأنها أداة مبتكرة لحساب التكاليف في مجال الرعاية الصحية. وتهدف الدراسة إلى إمكانية استخدام محاسبة تكاليف الأنشطة وفقاً للوقت للمقارنة المباشرة بين التكلفة الحقيقية للتكنولوجيا والتقنيات المتنافسة في مجال الرعاية الصحية على مدار دورة رعاية كاملة.

ناقشت الدراسة كيف تعكس تكاليف محاسبة الأنشطة وفقاً للوقت كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة حيث أن التكاليف المباشرة تشتمل على الموارد الفعلية التي تدخل في العناية بالمرضى مثل الأفراد والمعدات والمنشآت وخدمات الدعم، أما التكاليف غير المباشرة فتدخل أيضاً

ضمن الموارد الموجهة نحو المريض والتي تدعم تلك الخدمات المباشرة مثل تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية والاماكن أو المنشآت الاخرى.

انتهت الدراسة إلى أن محاسبة تكاليف الانشطة وفقاً للوقت أداة فعالة تساعد المستفيدين من الخدمة الطبية إلى إمكانية مقارنة قيمة توصيل الخدمة الطبية والتكلفة المترتبة عن العلاج وفي ظل هذا النظام يكون فهم التكاليف بالنسبة لمزودي ومقدمي الخدمة الطبية أكثر أهمية مع انتقال التحسين في مجال الرعاية الطبية إلى الشراء المبني على القيمة.

دراسة: (2014) Bas Basuki, Mertzha Dwiputri Reidi ansyaf.

تناولت الدراسة تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت على فندق وعلى الأخص قسم حجز الغرف باعتباره المصدر الرئيسي لجلب الإيرادات.

هدفت الدراسة إلى تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت لما يتسم به من مرونة وسهولة في التطبيق وإمكانية تحديثه بشكل مستمر.

ناقشت الدراسة مشكلة تخصيص التكاليف غير المباشرة وارتفاع تكاليف الغرف وخاصة الاجنحة الصغيرة والكبيرة نظراً لوجود عمالة مرتفعة وكيف يمكن تخفيض هذه العمالة الغير مباشرة واستغلالها في أنشطة أخرى من خلال إضافة خطوط جديدة وتوسعات مستقبلية.

انتهت الدراسة إلى أن محاسبة تكاليف الأنشطة وفقاً للوقت هي طريقة ملائمة وتقدم نتائج دقيقة نظراً لاستخدام وحدة الوقت ومعدل تكلفة الطاقة لكل نشاط أو عملية وتتسم هذه الطريقة بالكفاءة والفعالية عند احتساب التكلفة والأخذ في الاعتبار الطاقة الفائضة.

دراسة: (2013) Terungwa, Azende.

تناولت الدراسة تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت على مشروعات الخدمات المتمثلة في الفنادق وذلك بولاية بينو في نيجيريا وتم إجراء استبيان لبيان مزايا تطبيق النظام في فندق وهو عينة الدراسة.

هدفت الدراسة إلى تحليل ربحية العملاء وتقديم معلومات أفضل للوصول إلى تكلفة دقيقة وزيادة ربحية النشاط من خلال تطبيق نظام تكاليف الأنشطة وفقاً للوقت.

أسفرت النتائج عن زيادة ربحية نشاط الخدمات باستخدام نظام تكاليف الأنشطة وفقاً للوقت مقارنة بنظم التكاليف التقليدية المطبقة حينئذ.

انتهت الدراسة إلى فعالية تطبيق نظام تكاليف الأنشطة وفقاً للوقت لما له من دور بارز في تحليل تعقيد العمليات بالمنظمات الخدمية وانه الطريقة الأفضل لاحتساب التكلفة في المنشآت الخدمية ولاسيما الفنادق من حيث تعظيم الأرباح وتدنية التكاليف من خلال استخدام معادلات الوقت لاحتساب الوقت اللازم لإنجاز الخدمة.

توصي الدراسة بضرورة تطبيق نظام (T-DABC) في مشروعات الخدمات بغرض تعزيز احتساب التكاليف وتسعير الخدمات ومن ثم تعظيم ربحية الفندق.

• دراسات تناولت أسلوب تكاليف تدفق القيمة (VSC):

دراسة: (2016) Jéssica Xavier dos Santos, Maria do Rosário Cabrita.

تناولت الدراسة الضغوط الخارجية التي خضعت لها البنوك وخاصة في أعقاب الركود الاقتصادي بجميع أنحاء العالم والتي أدت لفرض قيود داخلية ساهمت في إعداد تغييرات هيكلية وأثارت العديد من التحديات مما أثر سلباً على النشاط المصرفي.

ناقشت الدراسة الاستراتيجيات الحديثة التي يجب التركيز عليها للحصول على خدمات مصرفية فعالة وكفاء دون المساس بالجودة من منظور العميل.

هدفت الدراسة إلى تطبيق مفاهيم الخالي من الفاقد على الخدمات المصرفية لأغراض تحقيق النجاح التشغيلي وخلق قيمة أكبر بموارد أقل وذلك هو بمثابة الحل المناسب لتعزيز الميزة التنافسية وتحسين أداء الخدمات المصرفية.

انتهت الدراسة أن أسلوب الخالي من الفاقد Lean هو أسلوب قوي لتنشيط الكفاءة التشغيلية للعمليات المصرفية ونشر الثقافة على أساس الحد من الفاقد من خلال نشر ممارسات الحد من الفاقد على نطاق البنوك لتحقيق مزيد من المكاسب والأرباح بما يمكن أن يقود إلى خلق قيمة أكبر للعملاء.

دراسة: (2014) David Arfmann, Dr. Federico, G. Topolansky Barbe.

تناولت الدراسة قيمة تطبيق مبادئ الخالي من الفاقد على البنوك التجارية حيث فشلت الأبحاث الحالية على انتقاد هذه المبادئ عندما تم تطبيقها على البنوك التجارية.

هدفت الدراسة لتحقيق الأسس التي تقوم على التخلص من الفاقد وتحديد العيوب في ممارسات الإنتاج ومن ناحية أخرى التحليل النقدي لقيمة العميل ومفهوم السحب في أنظمة الخدمات.

انتهت الدراسة إلى وجود اختلاف بين بيئة التصنيع وبيئة الخدمات حيث أن مبادئ التخلص من الفاقد لا تطبق بصورة ضرورية لأن الخدمة تختلف عن التصنيع من حيث القدرة على تخزين الطاقة وتكوين العملية الإنتاجية ولاسيما في تنوع الطلب.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبادئ الفاقد بشكل جيد في جميع منظمات الخدمات لتحقيق أفضل عائد.

دراسة: (2013) Levett, J., Meier, R., Williams, M.,

تناولت الدراسة منهجية تقوم على إعداد إطار متكامل يربط بين الأنشطة القائمة على تقديم الخدمات الطبية والأنشطة القائمة على تقديم خدمات غير طبية وذلك لإدارة منظمات الرعاية الصحية بشكل جيد.

وناقشت الدراسة الخطوات الرئيسية التي يتكون منها هذا الإطار المتكامل (التحليل الموقفي – رسم السياسة الاستراتيجية – التكامل بين إدارة الجودة والمخاطر – التطوير بجانب التشغيل – توكيد الجودة – مراجعة وتصحيح الاستراتيجية) وهي خطوات متتالية ومتتابعة وقد تطرقت الدراسة إلى مفهوم تدفقات القيمة وقد يرى مديري تدفقات القيمة ومالهم من إدراك جيد للتدفق بالكامل وتعظيم القيمة بكل تدفق وهذا لا يكون إلا من خلال إجراء تحسينات للتدفق بالكامل وليس أجزاء منه.

هدفت الدراسة إلى مدى أهمية عامل الوقت وكيفية قياسه والعمل على تقليل الوقت منذ دخول المريض قسم الطوارئ حتى تلقيه الخدمة العلاجية بأقل تكلفة وجودة عالية وهو ما يساعد على تطوير المنظمات الخدمية القائمة على تقديم خدمات طبية من خلال إطار متكامل يربط بين الاستراتيجيات والتخطيط لتحقيق ميزة تنافسية.

انتهت الدراسة إلى أن المنهجية التي تناولتها من خلال إعداد إطار متكامل يربط الاستراتيجية الإدارية والتخطيط بالتطبيق العملي هي طريقة متدرجة بنظام الحلقة المغلقة حيث يتم تقديم البيانات والمعلومات من خطوة لخطوات أخرى باستمرار في هذا النموذج وتقدم الخطوات الأساسية بهذا النموذج المقترح هيكل عام للمنظمة يقوم على تعزيز ودعم الخطط الاستراتيجية والتشغيلية وربطها بأنشطة المنظمة ومتابعتها بصورة يومية.

دراسة: Oosthuizen, H. (2015)

تناولت الدراسة إمكانية استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت (T-DABC) وخريطة تدفق القيمة (VSM) بهدف تحديد التكاليف والأرباح من ناحية والتخلص من الأنشطة غير المضيئة للقيمة من ناحية أخرى وتم مناقشة ذلك من خلال الخدمات المقدمة من قبل الموزعين والوكلاء المعتمدين لشركات تقوم ببيع وتقديم خدمات ما بعد البيع.

هدفت الدراسة إلى تحديد الفاقد والتخلص من العمليات غير المضيئة للقيمة أثناء فحص الإجراءات المتبعة من خلال ادوات وخرائط تدفق القيمة مع تحليل الربحية باستخدام مفهوم نظام تكاليف الأنشطة وفقاً للوقت.

ناقشت الدراسة خدمات ما بعد البيع المقدمة للجمهور من خلال دراسة أعدت على مجموعة شركات لبيع السيارات والمركبات.

انتهت الدراسة بتوصيات باستخدام خرائط تدفقات القيمة بجانب نظام تكاليف الأنشطة وفقاً للوقت للحصول على حصة سوقية في ظل المنافسة الحادة من قبل المنافسين وتحسين نسب الربحية.

دراسة: Andrea Chiarini. (2014)

تناولت الدراسة تطبيق نظامين من أنظمة المحاسبة الحديثة هما نظام محاسبة الأنشطة وفقاً للوقت وهو امتداد لنظام محاسبة تكاليف الأنشطة التقليدي وكيف أن هذا النظام يقدم إطاراً دقيقاً وتحليلياً لاحتساب التكلفة ونظام محاسبة تكاليف تدفق القيمة والذي يشترط ترتيب وتنظيم العمليات لتناسب مع تدفقات القيمة.

ناقشت الدراسة بشكل تحليلي تطبيق النظامين من خلال دراسة حالة داخل شركة صناعية متوسطة الحجم وأثبتت أن محاسبة تكاليف تدفق القيمة لا يمكن تطبيقها حال تأثر خريطة تدفق

القيمة بالفاقد والتكاليف غير المباشرة وأنه لا بد من تطبيق محاسبة أو نظام الخالي من الفاقد بالمنشآت الصناعية أو الخدمية لتطبيق نظام تدفق القيمة بدقة وتم إجراء مقارنة بين نظام محاسبة تدفق القيمة ونظام محاسبة تكاليف الأنشطة وفقاً للوقت لتقييم النتائج.

انتهت الدراسة أنه من خلال استخدام نظام محاسبة تدفق القيمة وتطبيقها على ثلاث مجموعات مختلفة لأحد المنتجات لتحديد تكلفة المنتج لكل مجموعة تبين عدم وجود اختلاف في التكلفة بينما كانت التكلفة متباينة بين الثلاث مجموعات للمنتجات عند سنة تطبيق محاسبة تكاليف الأنشطة وفقاً للوقت ويرجع ذلك التباين لاستخدام هذا النظام معادلات الوقت، والتي يمكنها أن تتحرى الفروق داخل الأنشطة الفردية من خريطة تدفق القيمة.

4-التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة قطاعات يتضح ما يلي:

- أولاً: بالنسبة للدراسات التي تناولت أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت (TD - ABC):

ناقشت الدراسات السابقة أثر تطبيق أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت في العديد من القطاعات من أبرزها قطاع الصناعة الذي شهد طفرة كبيرة بفضل تبني أدوات التكلفة الاستراتيجية والتي ساهمت بشكل كبير في تخفيض التكاليف، والعمل بسهولة ومرونة عالية والبقاء على المنافسة في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة.

وتطرقَت الدراسات إلى تطبيق أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت في قطاعات أخرى مثل قطاع خدمات الرعاية الصحية، وقطاع الفنادق، والمؤسسات التعليمية، وقطاع البنوك.

وانتهت الدراسات إلى فعالية تطبيق أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت في تحديد التكلفة بدقة من خلال تحديد الأنشطة والتكاليف المرتبطة بها، وتحديد الوقت المطلوب لإنجاز النشاط عن طريق تحديد مكونات هذا الأسلوب الاستراتيجي مثل تحديد مسببات التكلفة، ومسببات الوقت، ومعادلات الوقت.

- ثانياً: بالنسبة للدراسات التي تناولت أسلوب تكاليف تدفق القيمة (VSC):

تناولت الدراسات السابقة أثر تطبيق أسلوب تكاليف تدفق القيمة في قطاعات متعددة مثل قطاع الصناعة وقطاع السياحة والفندقة، وقطاع البنوك وغيرها من القطاعات التي تتطلب إعادة هيكلة نظام التكاليف لديها. واقترن أسلوب تطبيق تكاليف تدفق القيمة بمفهوم الفاقد إذ يلعب هذا المفهوم دورًا هامًا في التخلص من كل أنواع الفاقد حتى يتسنى تطبيق أسلوب تكاليف تدفق القيمة.

وانتهت الدراسات إلى فعالية تطبيق أسلوب تكاليف تدفق القيمة والذي ساهم بدوره في تقليل الفاقد وزيادة التحسين المستمر مما جعله أكثر ملائمة في قطاع الخدمات عنه في قطاع الصناعة.

• **ثالثًا: بالنسبة للدراسات التي تناولت التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقًا للوقت (TD - ABC) وتكاليف تدفق القيمة (VSC):**

تناولت الدراسات السابقة العديد من أدوات التكلفة الاستراتيجية والجمع فيما بينهما لتحقيق التكامل ومن بين تلك الأدوات الاستراتيجية أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقًا للوقت وتكاليف تدفق القيمة بالتطبيق على بعض القطاعات الصناعية والخدمية.

وانتهت الدراسات إلى فعالية تطبيق التكامل بين أساليب إدارة التكلفة الاستراتيجية لتخفيض التكاليف المستخدمة في العمليات الإنتاجية بحيث لا يكون ذلك متعارض مع الكفاءة والجودة المطلوبة عند تقديم المنتجات أو الخدمات المقدمة.

يرى الباحث في ضوء ما سبق أن الدراسات السابقة وإن كانت قد تناولت أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقًا للوقت وتكاليف تدفق القيمة والتكامل فيما بينهما إلا أن التطبيق كان قاصرًا على القطاع الصناعي ولم تتطرق إلى قطاع البنوك التجارية وهنا تكمن الفجوة البحثية.

5- الفجوة البحثية:

يتميز القطاع المصرفي بتقديم العديد من الخدمات المصرفية للعملاء، وأخص بالذكر قطاع البنوك التجارية دون غيرها من القطاعات وهي تمثل قطاعات مهمة من قطاعات الإقتصاد المصري التي تتسم بأنشطتها المعقدة، وتغير هيكل التكلفة وزيادة التنوع في تقديم الخدمات.

ونظرًا لتعدد الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية كان لابد من الاهتمام بالتكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة من خلال مراقبتها، ومعرفة كيفية تخصيصها، وإدارة الأنشطة وتحليلها

لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة ومحاولة تخفيضها أو التخلص منها نهائياً دون المساس بجودة الخدمة المقدمة وهو ما يطلق عليه إدارة التكلفة الاستراتيجية.

وتكمن الفجوة البحثية في عدم تناول الدراسات السابقة الجمع بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة في قطاع البنوك التجارية، لذا يرى الباحث في ضوء ما سبق محاولة تقديم مدخل مقترح لتكامل أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة لإدارة التكلفة في البنوك التجارية من منظور استراتيجي.

6-هدف البحث:

سعى الباحث إلى عمل تكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت (TD - ABC) وتكاليف تدفق القيمة (VSC) للمساهمة في إدارة التكلفة في البنوك التجارية من منظور استراتيجي وتطبيق ذلك المدخل عملياً في البنوك التجارية.

7-أهمية البحث:

1-7 : الأهمية الأكاديمية

يعد هذا البحث مساهمة على المستوى الأكاديمي نظراً لندرة الأبحاث التي تتضمن تطبيق عملي في البنوك التجارية ، فضلاً عن عدم توافر دراسات سابقة تتناول عمل تكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت (TD - ABC) وتكاليف تدفق القيمة (VSC).

2-7: الأهمية العملية

تم تطبيق الدراسة في البنوك التجارية وهي تمثل قطاعات مهمة من قطاعات الاقتصاد المصري، مما يجعلها تستوجب المزيد من الإهتمام في ظل ما يشهده الواقع المصري اليوم من تحولات في المسار الإقتصادي والإتجاه نحو آليات السوق لمواكبة بيئة الأعمال المعاصرة.

8-فروض البحث:

• 1-8:الفرض الأول

يمكن عمل تكامل بين أسلوبى محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة لإدارة التكلفة في البنوك التجارية.

• 2-8:الفرض الثاني

يؤدي التكامل بين أسلوبى محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة إلى المساهمة الفعالة في تحقيق الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في البنوك التجارية.

9-منهج البحث

سوف يتناول البحث مسحاً مرجعياً للدراسات التي تناولت أسلوبى محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة بغرض إستخلاص الأفكار واستنباط مدخل مقترح لتكامل أسلوبى محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة لإدارة التكلفة في البنوك التجارية من منظور إستراتيجي.

10-حدود البحث:

يقتصر البحث على دراسة أسلوبى محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة لإدارة التكلفة في البنوك التجارية من منظور إستراتيجي دون غيرها من الأساليب، كما يقتصر البحث على البنوك التجارية دون غيرها من البنوك، كما يقتصر على قطاع البنوك دون غيرها من القطاعات الأخرى.

11- الدراسة التطبيقية:

يتناول هذا الجزء عرضاً لمجتمع وعينة البحث وتحديد مصادر جمع البيانات و الخدمات التي يقدمها فرع البنك (XXX) المصري محل الدراسة وأساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ، فروض الدراسة.

مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع الدراسة في كافة البنوك في القطاع المصرفي على اختلاف هيكله القانوني ممثلاً في البنوك التجارية المصرية وتمثلت عينة الدراسة في فرع البنك (XXX) المصري.

-مصادر جمع البيانات :

اعتمد الباحث في تجميع البيانات على كل من:

- **أسلوب المقابلات الشخصية:** حيث تم إجراء عدة مقابلات شخصية متفاوتة المدة الزمنية, بدأت بتساؤلات عامة, ثم تدرجت حتى المعلومات المتخصصة التفصيلية مع كل من مدير قسم الائتمان , ونائب مدير قسم الائتمان, ومدير قسم العمليات بفرع البنك, وموظفي خدمة العملاء, وموظفي الخزينة, وأحد موظفي قسم الأستعلامات, وكل من يرتبط عملهم بموضوع الدراسة بهدف تجميع بيانات عن استراتيجية قسم الائتمان, والحصول على بيانات الأنشطة والتكلفة وأيرادات القروض والوقت المستغرق لكل نشاط ومتوسط عدد (كميات) القروض الشهرية.
- **أسلوب الملاحظة المباشرة:** حيث تم الاعتماد على هذا الأسلوب للحصول على معلومات أكثر تفصيلاً عن الوقت المستغرق لكل نشاط, وتتبع عمليات الحصول على قرض, ومحاولة التعرف على القروض التي يتزايد الطلب عليها, وعدد العاملين بكل نشاط وكل عملية.
- **مصادر أخرى :** حيث تم الاعتماد على بعض التقارير والقوائم المالية المنشورة, والإطلاع على بعض التقارير من أحد موظفي الفرع, فضلاً عن بعض المجلات والرسائل العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

-الخدمات التي يقدمها فرع البنك (XXX) المصري محل الدراسة:

يسعى فرع البنك (XXX) المصري إلى تقديم العديد من الخدمات لجميع فئات المجتمع مثل خدمات الأئتمان ويقوم قسم الأئتمان بهذا البنك بتصنيف القروض إلى نوعين على النحو التالي:

● **قروض الأفراد:** وتتمثل هذه القروض في القروض الشخصية مثل قروض بضمان الودائع , قروض بضمان شهادات الاستثمار , قروض الموظفين , قروض الزفاف, قروض الحج والعمرة , قروض التعليم , قروض شراء سيارة ,..... الخ)

● **قروض الشركات :** ويتم منح هذا النوع من القروض وفقا لحجم مبيعات الشركة كما يلي :

– الشركات صغيرة الحجم (إذا كانت مبيعاتها السنوية لا تتجاوز 20 مليون)

– الشركات المتوسطة الحجم (اذا كانت مبيعاتها السنوية 20 مليون ولا تتجاوز 50 مليون)

– الشركات كبيرة الحجم (اذا بلغت مبيعاتها السنوية 50 مليون فأكثر).

-أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية:

وهما أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقا للوقت (TD-ABC) وأسلوب تكاليف تدفق القيمة (VSC) وأجراء التكامل بينهما لأدارة التكلفة في البنوك التجارية من منظور استراتيجي وذلك من خلال التطبيق العملي على أحد فروع البنوك التجارية المصرية وهو بنك (XXX) المصري للتحقق من أن التكامل بين اسلوبي محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقا للوقت وتكاليف تدفق القيمة يؤدي إلى أدارة التكلفة في البنوك التجارية من منظور استراتيجي.

وقد تبين أن الفرع يطبق النظام التقليدي للتكاليف على الرغم من تطبيقه لبعض أدوات ومقومات نظام الخدمات على أساس الفاقد مما دفع الباحث إلى تقسيم الدراسة العملية إلى ثلاث خطوات تمثلت في تطبيق أسلوب تكاليف تدفق القيمة من خلال إعداد خرائط تدفق القيمة وإعداد قائمتي تكاليف ودخل مسار تدفق القيمة لمسارات القيمة الخاصة بالفرع محل الدراسة، ثم بعد ذلك تطبيق التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة

على مرحلتين حيث اشتملت المرحلة الأولى على تطبيق التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة على مستوى مسارات القيمة، في حين اشتملت المرحلة الثانية على تطبيق التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة ولكن على مستوى الخدمات.

وبعد عرض تلك الخطوات تم التوصل إلى عدم ملاءمة نظام التكاليف التقليدي بالفرع محل الدراسة، وذلك نتيجة استبعاده لجزء كبير من تكاليف مسار القيمة عند حساب تكلفة وحدة القرض. كما تم التوصل أيضاً إلى أن تطبيق أسلوب تكاليف تدفق القيمة يؤدي إلى الوصول لتكلفة دقيقة وعادلة لتلائم مقومات وأدوات الخدمات على أساس الفاقد إلا أنه يواجه العديد من العيوب والتي إنحصرت في عدم القدرة على توزيع الموارد المشتركة بين مسارات القيمة الخاصة بالفرع بعدالة ودقة، بالإضافة إلى صعوبة تعميم متوسط تكلفة الوحدة من القروض على جميع الخدمات داخل مسار القيمة بالرغم من استهلاك الموارد بشكل مختلف، الأمر الذي أدى إلى تطبيق التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة والذي تم التوصل فيه إلى إدارة التكلفة في البنوك التجارية من منظور استراتيجي من خلال الوصول إلى تكلفة دقيقة للوحدة الواحدة من القروض على مستوى كل مسار قيمة ومن ثم الاعتماد على تلك التكلفة في اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية بما يساهم في دعم الوضع التنافسي للفرع.

اختبار صحة الفرض الأول: يمكن عمل تكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة لإدارة التكلفة في البنوك التجارية.

يتم إثبات صحة الفرض الأول من خلال إعداد قائمتي التكاليف المقترحة لمساري القيمة الخاص بالقروض الشخصية وقروض الشركات الموضحة في الجداول (1)، (2)

جدول (1) قائمة التكاليف المقترحة لمسار القروض الشخصية

قائمة التكاليف المقترحة لمسار القروض الشخصية عن شهر مارس 2022							
إجمالي	ت. أخرى	ت. العمليات الخارجية	تسهيلات	ت. دعم	الأجور	مواد ومهمات	البيان
							● أنشطة رئيسية:
82501	7915		3336		70000	1250	- قسم الائتمان

							● أنشطة داعمة
67375	5500				60000	1875	- قسم العملاء
30000	8500				20000	1500	- قسم الخزينة
80000					80000		● أنشطة أخرى
42500				12500	30000		● الدعم الفني
30000					30000		● إدارة مخاطر الفرع
40000					40000		● إدارة لجنة الائتمان
8000					8000		● إدارة تنفيذ الائتمان
8000					8000		● إدارة المتابعة
70124			70124				● حصة المسار من التسهيلات
10000					10000		● مدير المسار
468500	21915		73460	12500	356000	4625	إجمالي تكاليف مسار القيمة
45	عدد القروض						
10411	متوسط تكلفة وحدة القرض						

المصدر: إعداد الباحث

جدول (2) قائمة التكاليف المقترحة لمسار قروض الشركات

قائمة التكاليف المقترحة لمسار قروض الشركات عن شهر مارس 2022							
إجمالي	ت. أخرى	ت. العمليات الخارجية	تسهيلات	ت. دعم	الأجور	مواد ومهمات	البيان
							● أنشطة رئيسية:
172169	43000		2502		125000	1667	- قسم الائتمان
							● أنشطة داعمة
76875	15000				60000	1875	- قسم العملاء

36500	15000				20000	1500	- قسم الخزينة
65000					65000		• أنشطة أخرى
57500				12500	45000		• الدعم الفني
35000					35000		• إدارة مخاطر الفرع
30000					30000		• إدارة لجنة الائتمان
24000					24000		• إدارة تنفيذ الائتمان
12000					12000		• إدارة المتابعة
70956			70956				• حصة المسار من التسهيلات
15000					15000		• مدير المسار
595000	73000	-	73458	12500	431000	5042	إجمالي تكاليف مسار القيمة
32	عدد القروض						
18594	متوسط تكلفة وحدة القرض						

المصدر: إعداد الباحث

ومن ثم يمكن القول أن التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة يهدف إلى إدارة التكلفة من منظور استراتيجي، حيث يساهم أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت في تدعيم أسلوب تكاليف تدفق القيمة من خلال معالجة أوجه القصور الناتجة عن تطبيق أسلوب تدفق القيمة عن طريق قيام أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت بتحقيق الدقة والعدالة في توزيع الموارد المشتركة والتكاليف العامة على مسارات القيمة وهذا يؤكد على قبول صحة الفرض القائل بأنه يمكن عمل تكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة لإدارة التكلفة في البنوك التجارية.

أختبار صحة الفرض الثاني: يؤدي التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة إلى المساهمة الفعالة في تحقيق الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في البنوك التجارية..

يتم إثبات صحة الفرض الثاني من خلال إعداد قائمتي التكاليف المقترحة لمسار القيمة الخاص بالقروض الشخصية وقروض الشركات الموضحة في الجداول (3)، (4)

جدول (3) قائمة التكاليف المقترحة لخدمات مسار القيمة الخاص بالقروض الشخصية

قائمة التكاليف المقترحة لخدمات مسار القيمة الخاص بالقروض الشخصية عن شهر مارس 2022														
إجمالي		ت. أخرى		ت. العمليات الخارجية		ت. تسهيلات		ت. دعم		ت. الأجور		ت. مواد ومهمات		البيان
بدون ضمان	بضمان	بدون ضمان	بضمان	بدون ضمان	بضمان	بدون ضمان	بضمان	بدون ضمان	بضمان	بدون ضمان	بضمان	بدون ضمان	بضمان	
														● أنشطة رئيسية:
48193	34308	5900	2015			1668	1668			40000	30000	625	625	- قسم الائتمان
														● أنشطة داعمة
32900	34475	2075	3425							30000	30000	825	1050	- قسم العملاء
13250	16750	2500	6000							10000	10000	750	750	- قسم الخزينة
45000	35000									45000	35000			● أنشطة أخرى
21250	21250							6250	6250	15000	15000			● الدعم الفني
15000	15000									15000	15000			● إدارة مخاطر الفرع
30000	10000									30000	10000			● إدارة لجنة الائتمان
6000	2000									6000	2000			● إدارة تنفيذ الائتمان
4000	4000									4000	4000			● إدارة المتابعة
8667	61457					8667	61457							● حصة المسار من التسهيلات

4000	6000									4000	6000			• مدير المسار
228260	240240	10475	11440			10335	63125	6250	6250	199000	157000	2200	2425	إجمالي تكاليف مسار القيمة
12	33	عدد القروض												
19022	7280	متوسط تكلفة وحدة القرض												

المصدر: أعداد الباحث

جدول (4) قائمة التكاليف المقترحة لخدمات مسار القيمة الخاص بقروض الشركات

قائمة التكاليف المقترحة لخدمات مسار القيمة الخاص بقروض الشركات عن شهر مارس 2022														
إجمالي		ت. أخرى		ت. العمليات الخارجية		ت. تسهيلات		ت. دعم		ت. الأجور		ت. مواد ومهمات		البيان
متوسطة الحجم	صغيرة الحجم	متوسطة الحجم	صغيرة الحجم	متوسطة الحجم	صغيرة الحجم	متوسطة الحجم	صغيرة الحجم	متوسطة الحجم	صغيرة الحجم	متوسطة الحجم	صغيرة الحجم	متوسطة الحجم	صغيرة الحجم	
														● أنشطة رئيسية:
85266.5	86902.5	25654	17346			1251	1251			57528	67472	833.5	833.5	- قسم الائتمان
														● أنشطة داعمة
33664.5	43210.5	7500	7500							25227	34773	937.5	937.5	- قسم العملاء
21307	15193	7500	7500							12613	7387	1194	306	- قسم الخزينة
29546	35454									29546	35454			● أنشطة أخرى
27247	30253							5258	7242	21989	23011			● الدعم الفني
17500	17500									17500	17500			● إدارة مخاطر الفرع
12102	17898									12102	17898			● إدارة لجنة الائتمان
13361	10639									13361	10639			● إدارة تنفيذ الائتمان
6000	6000									6000	6000			● إدارة المتابعة
36284	34672					36284	34672							● حصة المسار من التسهيلات
8500	6500									8500	6500			● مدير المسار
290778	304222	40654	32346			37535	35923	5258	7242	204366	226634	2965	2077	إجمالي تكاليف مسار القيمة
17	15	عدد القروض												
17105	20281	متوسط تكلفة وحدة القرض												

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من قائمتي التكاليف المقترحة لخدمات مسار القيمة الخاص بالقروض الشخصية وقروض الشركات أن كل من مسار القيمة الخاص بالقروض الشخصية وقروض الشركات يتضمن نوعين من الخدمات ذات الخصائص المتشابهة إلا أن تلك الخدمات التي يتم تقديمها داخل المسار تستهلك الموارد بشكل مختلف حيث كل نوع خدمة يقدمه مسار القيمة الخاص بالقروض الشخصية (قروض بضمان – قروض بدون ضمان) يستغرق ساعات عمل تختلف عن النوع الآخر الذي يتم تقديمه داخل مسار القيمة، وكذلك الحال بالنسبة لمسار القيمة الخاص بقروض الشركات حيث تختلف خدمات القروض المقدمة حسب نوع وحجم الشركة (صغيرة الحجم – متوسطة الحجم) مما يترتب على ذلك صعوبة تعميم متوسط تكلفة وحدة القرض المحسوبة باستخدام أسلوب تكلفة تدفق القيمة وكذلك المحسوبة من خلال المرحلة الأولى من تطبيق الأسلوب المقترح على كلا المسارين، لذلك قام الباحث بإعادة توزيع تكاليف كلا المسارين استكمالاً للتكامل المقترح وذلك للوصول إلى تكلفة وحدة دقيقة وعادلة يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الملائمة الخاصة بكل نوع خدمة.

ومما سبق يتضح اثبات صحة الفرض الثاني القائل بأنه يؤدي التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة إلى المساهمة الفعالة في تحقيق الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في البنوك التجارية..

12- النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية

12-1: المقدمة

يعرض هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشقيها النظري والعملي لتعظيم المنفعة من هذه الدراسة في البيئة المصرفية المصرية بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص، بجانب عرض التوصيات والدراسات المستقبلية.

12-2: النتائج

- فشل نظم التكاليف التقليدية في توفير المعلومات التي تحتاجها بيئة الخدمات في ظل تطبيق أسلوب الفاقد التي يتبعها الفرع محل الدراسة للحد أو التخلص من كل أشكال الفاقد في الخدمات، فالنظام التقليدي لم يأخذ في الاعتبار كافة أنشطة مسار القيمة عند حساب تكلفة الخدمة، حيث يعتمد في حساب تكلفة الخدمة على التكاليف المباشرة فقط وإستخدام معدل تحميل واحد لتخفيض التكاليف الغير مباشرة الأخرى على الخدمات دون الأخذ في الاعتبار مدى استفادة كل نوع خدمة

من التكاليف الغير مباشرة، وأيضًا اعتبار تكاليف الأنشطة الأخرى تكاليف فترة تحمل على قائمة الدخل، وهذا نتيجة لعدم اهتمام هذا النظام بالقيمة المقدمة للعميل وعدم الفصل بين الأنشطة المضيفة للقيمة والأنشطة غير المضيفة للقيمة.

• يُعد أسلوب تكاليف تدفق القيمة أحد الأساليب المستخدمة في قياس وإدارة التكلفة وأحد أدوات نظام المحاسبة المرنة التي تدعم تطبيق أسلوب الفاقد في الخدمات التي يتبناها الفرع للتخلص من تكاليف الأنشطة غير المضيفة للقيمة وذلك عن طريق تتبع التكاليف التي تحدث داخل مسارات القيمة مع تحديد مواطن الفاقد في الخدمات.

• يساهم أسلوب تكاليف تدفق القيمة في ضبط وإدارة التكلفة والوقت ومن ثم المزايا التنافسية، حيث يسعى إلى تحميل كل مسار قيمة بالتكاليف الخاصة به، على ألا يكون هناك أي تكاليف أو موارد مشتركة بين مسارات تدفق القيمة، إلا أنه عند إعداد قوائم تكاليف مسار تدفق القيمة لمسارات القيمة الخاصة بالفرع محل الدراسة تبين وجود مجموعة من الموارد المشتركة التي لم يتمكن الفرع من التخلص منها وقام بتوزيعها بالتساوي على الرغم من استهلاك المسارات لتلك الموارد بطرق وأساليب مختلفة، بالإضافة إلى أن التكاليف العامة التي تخص كل المسارات تم توزيعها على أساس المساحة التي يشغلها كل مسار قيمة، حيث يستهلك كل مسار قيمة من مسارات القروض الشخصية وقروض الشركات جزء كبير من هذه التكاليف العامة، الأمر الذي أدى إلى عدم عدالة التوزيع للتكاليف ومن ثم عدم دقة التكلفة المحسوبة وفقًا لهذا الأسلوب.

• صعوبة تعميم متوسط تكلفة وحدة القرض باستخدام أسلوب تكاليف تدفق القيمة على جميع الخدمات المنتجة داخل مسار القيمة الواحد، حيث أن الخدمات المقدمة داخل المسار تستهلك الموارد بشكل مختلف، فقد تستغرق إحدى الخدمات ساعات عمل أكثر من الخدمات الأخرى التي يتم تقديمها داخل مسار القيمة الواحد، الأمر الذي يؤدي إلى عدم دقة حساب التكلفة ومن ثم اتخاذ قرارات غير ملائمة تضر بالمركز التنافسي للفرع في ظل بيئة الأعمال التنافسية والمستجدات العالمية.

• يساهم أسلوب تكاليف تدفق القيمة في دعم أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقًا للوقت من خلال تحميل مسارات القيمة بالموارد المستخدمة فعلاً بغض النظر عن الموارد المتاحة سواء كانت تلك الموارد مباشرة على مسارات القيمة أو موارد مشتركة بين

المسارات، وأيضًا يساعد هذا الأسلوب في تحديد الأنشطة التي تستهلك تلك الموارد داخل كل مسار قيمة.

• يساهم أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقًا للوقت في دعم أسلوب تكاليف تدفق القيمة من خلال معالجة نقاط الضعف والقصور الناتجة عن تطبيق أسلوب تكاليف تدفق القيمة وذلك عن طريق إعادة توزيع الموارد المشتركة بين مسارات القيمة والوقت المستغرق داخل كل مسار قيمة، بالإضافة إلى توزيع التكاليف العامة على مسارات القيمة بما يحقق الدقة والعدالة في توزيع تلك التكاليف.

• تطبيق التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقًا للوقت وتكاليف تدفق القيمة على مستوى مسارات القيمة في فرع البنك (×××) المصري محل الدراسة ساهم في زيادة إجمالي تكاليف مسار تدفق القيمة الخاص بالقروض الشخصية بقيمة 5000، وإنخفاض إجمالي تكاليف مسار تدفق القيمة الخاص بقروض الشركات بقيمة 5000، الأمر الذي أدى إلى زيادة متوسط تكلفة الوحدة ليصل إلى 10411 بالنسبة للقروض الشخصية وإنخفاضه ليصل إلى 18594 بالنسبة لقروض الشركات، ومن ثم يمكن القول أن التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقًا للوقت وتكاليف تدفق القيمة أدى إلى حساب التكلفة بدقة وتحميل كل مسار قيمة بما يخصه من تكلفة بشكل عادل مما يؤدي إلى إدارة التكلفة من خلال زيادة تكلفة الوحدة من القروض الشخصية بمقدار 111 جنيهه وخفض تكلفة الوحدة من قروض الشركات بمقدار 156 جنيهه، ومن ثم تمكين الإدارة والمسؤولين عن الحوكمة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن للفرع محل الدراسة الحفاظ على المركز التنافسي.

• تطبيق التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقًا للوقت وتكاليف تدفق القيمة يؤدي إلى الوصول إلى تكلفة دقيقة ومن ثم إدارتها بشكل عادل سواء كان ذلك على مستوى مسارات القيمة أو على مستوى الخدمات، مما يؤدي إلى توفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب تساعد إدارة الفرع والمسؤولين عن الحوكمة في اتخاذ قرارات استراتيجية تؤدي إلى زيادة القيمة للعملاء ومن ثم جذب استثمارات جديدة وإصدار المزيد من القروض بمعدلات فائدة مناسبة (معقولة) تساعد على جذب عملاء جدد.

- على الرغم من تميز الفرع محل الدراسة وتطبيقه للعديد من التقنيات الحديثة وأساليب التحول الرقمي وسعيه الدائم نحو التحسين والتطوير المستمر إلا أنه لم يسعى للبحث عن أسلوب محاسبي يتلائم مع فلسفة الخدمات على أساس الفاقد التي يطبقها والابقاء على تطبيق نظم التكاليف التقليدية، ومن ثم يحتاج الفرع إلى المزيد من الدورات التدريبية لتحديث أنظمة التكاليف بشكل عام وأساليب المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف بشكل خاص، ومن ثم إدراك الإدارة والمسؤولين عن الحوكمة بأهمية تطبيق التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة لإدارة التكلفة من منظور استراتيجي بما يساهم في دعم الخدمات المصرفية وتطويرها بشكل مستمر، ودعم الإقتصاد المصرفي الذي هو عصب الإقتصاد الوطني.

3-12: التوصيات

من خلال النتائج التي تم الحصول عليها من الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، وكذلك النتائج التي تم التوصل إليها من واقع الدراسة التطبيقية، يمكن توجيه التوصيات التالية:

- يوصي الباحث المنشآت الخدمية ولا سيما قطاع البنوك باعتباره عصب الإقتصاد الوطني بضرورة تطبيق أسلوب تكاليف تدفق القيمة مع الأخذ في الاعتبار تطبيق التكامل بين هذا الأسلوب وأسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت في حالة عدم قدرة البنوك على التخلص من الموارد المشتركة بين مسارات القيمة بشكل كامل.
- يوصي الباحث قطاع البنوك بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة بضرورة أهمية التحول من نظم التكاليف التقليدية إلى أسلوب وأدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لمواكبة التغيرات السريعة وتلبية متطلبات ورغبات العملاء.
- يوصي الباحث بضرورة تقديم المزيد من البرامج التدريبية للعاملين والتعرف على أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بشكل عام وأسلوب تكاليف تدفق القيمة بشكل خاص، حيث يتسم الوضع الحالي بالتغير السريع في بيئة العمل، ومن ثم يتطلب هذا الوضع من المحاسبين الإلمام بمختلف المهارات المحاسبية لاكتساب المعرفة والخبرة، والقدرة على التكيف ومراعاة ما يُستجد من تغيرات في العمليات والأنشطة.

- يوصي الباحث بضرورة قيام البنوك التجارية بتذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق أسلوب تكاليف تدفق القيمة من خلال وضع برامج تعريفية بأهمية تطبيق هذا الأسلوب، وما يمكن أن يحققه من مزايا تعود بالنفع العام على قطاع البنوك التجارية.
- يوصي الباحث إدارة القطاع المصرفي بضرورة تبني أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت بالتكامل مع أسلوب تكاليف تدفق القيمة ولفت إنتباه البنوك بأهمية تطبيق الأسلوبين معاً بهدف تحقيق الإدارة الاستراتيجية للتكلفة.
- يوصي الباحث المسؤولين عن الحوكمة وإدارة القطاع المصرفي بضرورة التعاون مع الباحثين حتى يتم ربط النتائج النظرية بالواقع العملي، حيث أن المستفيد الأول من تلك الدراسات هي البنوك محل التطبيق.
- يوصي الباحث بضرورة التوسع في الأبحاث المرتبطة بأدوات محاسبة التكاليف بصفة عامة وأدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بصفة خاصة لمواكبة متغيرات البيئة الحديثة.

12-4: الدراسات المستقبلية

- بعد إطلاع الباحث على الدراسات السابقة وبعد القيام بهذه الدراسة يقترح الباحث الدراسات المستقبلية الآتية:
- دراسة التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وأحد أدوات المحاسبة المرنة وأثر ذلك على إدارة التكلفة الاستراتيجية.
 - دراسة مدى فاعلية تطبيق أسلوب تكاليف تدفق القيمة وأدوات إدارة التكلفة وأثره على إدارة التكلفة الاستراتيجية في البنوك الاستثمارية.
 - دراسة التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة لإدارة التكلفة الاستراتيجية في قطاعات أخرى من البنوك.
 - دراسة التكامل بين أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط وفقاً للوقت وتكاليف تدفق القيمة لإدارة التكلفة الاستراتيجية في قطاعات أخرى غير خدمية.

13- المراجع

1-13 المراجع العربية

- 1) الفرطاس، أحمد فتحي(2020)، "نظام تكاليف تدفق القيمة كميزة تنافسية ومدى مطابقتها لبيئة الأعمال الليبية: دراسة حالة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 7، العدد 1.
- 2) المشهراوي، زاهر حسني (2018)، "مدى مساهمة منهج ترشيد الفاقد في تحسين الإنتاجية وتعزيز التنمية الاقتصادية في منشآت القطاع الخاص - دراسة حالة"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، عدد 4.
- 3) الصغير، محمد السيد محمد (2016)، "التكامل بين منهجية ستة سيجما ونظام تكاليف مسار تدفق القيمة (VSC) لدعم بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد: دراسة ميدانية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مجلد 20، العدد 4.
- 4) الداعور، جبر إبراهيم (2013)، "إمكانية تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت في بنك فلسطين"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد الخامس، يوليو، 2013.
- 5) خطاب، محمد شحاتة خطاب (2008)، "مدى ملائمة نظام تكاليف تدفق القيمة لبيئة الأعمال المصرية: مدخل بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد، دراسة ميدانية"، كلية التجارة، جامعة طنطا.

13-2: المراجع الأجنبية:

- 1) AL Askary^a;Kadhim^b;ALesaa^c, (2020), "Using Ttime Driven Activity Based Costing (TD-ABC)In Measuring The Cost Of Bank Service, Applied Study In AL-RAFIDAIN BANK", Vol. 11, issue 3, PP.336-356.
- 2) Hadid, W. (2019). Lean service, business strategy and ABC and their impact on firm performance. *Production Planning & Control*, 30(14), 1-15.
- 3) Almusawi, Emaam; Almagtome, Akeel; Shaker, Ameer saheb., (2019), "Impact of Lean Accounting Information on The Financial Performance of The HealthCare Institutions: A case study", university of kufa, Iraq, PP. 589-599.
- 4) Bakri, Mohamad., (2019), "Implementing Lean Tools To Streamline Banking Operations: A case study of a small Lebanese Bank", Beirut Arab Univesity – Beirut – Lebanon, PP. 131-144.

- 5) Talapatra, Subrata., Shefa, Jannatul., (2019), "Application of Value Stream Mapping To Improve Financial Performance of A Production floor: a case study", PP. 785-799.
- 6) Baag et al, (2019), "Application of Lean Tool for Process improvement of Bank Branches" *Limkozhikode Socieyy & Management Review* 8(2) 131-142.
- 7) Čečević, B. N., & Antić, L. (2018). suitability of activity–based costing for lean business concept. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 14(4), 307-319.
- 8) Riva A, PiloTTi L., (2018), "Digital and Lean Transformation in the bank and in the financial services: The experience of unicredit bank", *international journal of Management Research and Business strategy*, PP. 1-22.
- 9) Attilio Mucelli, Francesca spigarelli & Dominique Lepore, (2018), "National culture for a participatory time – driven activity based costing: A conceptual framework and research Agenda", Vol. 9, No.2, PP. 56-66.
- 10) Ashwin, Ramesh, Kamal Kishor N., (2018), "Time Driven Activity Based costing (TD-ABC) Model For cost estimation of Assembly for a ssi", Vol. 6, issue 2, PP. 56-68.
- 11) George Valiris, Angelika Kokkinaki, Zoi Koutsoukou, (2018), "Banking Business process management Implementation", Vol. 6, Issue 1, PP. 50-68.
- 12) Thuraisingham, Christopher., (2017), "Implementation of Lean Six Sigma in Banking", PP. 245-256.
- 13) Laura C. Tibor, MBA, BEng, Stacy R. Schultz, BA, Ronald Menaker, EdD, Bradley D. Weber, MBA, jay Ness, BS, et al., (2017), Improving Efficiency using time – Driven Activity based costing methodology", *journal of the American College of radiology*, PP. 1-6.
- 14) Hyggor da Silva Medeiros, Alex Fabiano Bertollo Santana, (2017), "The use of costing methods in lean manufacturing industries: a literature review", Vol. 24, No. 2, PP. 395-406.
- 15) Zahraee, S. M. (2016). A survey on lean manufacturing implementation in a selected manufacturing industry in Iran. *International Journal of Lean Six Sigma*, 7(2), 136-148.
- 16) Santos, Jéssica; Cabrita, Maria., (2016), "Lean Banking: Application of Lean Concepts and Tools To The banking industry", The 2016 international conference on systematic innovation, July 20-22, Lisbon, Portugal.

- 17) Gupta, shradha & Sharma, Monica; Sunder, Vijaya M, (2016) "Lean Services: a systematic review", international journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65, No. 8, PP. 1025-1056.
- 18) Mohammad Namazi, (2016), "time – Driven activity – based costing: Theory, applications and limitations", international journal of management studies, Vol., 9, No. 3, PP 457-482.
- 19) Cabrita, maria; Santos, Jessica., (2016), "Lean Banking: Application of Lean concepts and Tools To The banking industry", Conference paper, July 20-22, 2016, Lisbon, Portugal.
- 20) Kozarkiewiez, Alina; Lada, Monika., (2015), "Value stream Accounting in project management", AGH – University of Science and Technology, PP. 214-221.
- 21) Nikhil G Thaker; etal., (2015), "Comparative costs of advanced proton and photon radiation Therapies: lessons from time-driven activity-based costing in head and neck cancer", Journal of comparative Effectiveness Research, pp. 297-301.
- 22) Bas Basuki, (2014), "The Application of time-driven Activity-Based costing in the Hospitality industry: An Exploratory case study", Airlangga university, Indonesia, VoL. 12, No. 1, pp. 27-54.
- 23) Chiarini, Andrea, (2014), "A Comparison between Time-Driven activity-based costing and value stream accounting in a lean six sigma manufacturing case study", INT. J. productvity and Quality Management, vol. 14, No.2, pp. 131-148.
- 24) David Arfmann, Dr. Federico, G., (2014), "The value of Lean in the service sector: A critique of theory & practice", international jornal of Business, Vol. 5, No.2, pp. 18-24.
- 25) Abdel Kader, Ahmed, (2014), "The use of AHP in integrating BSC & TD-ABC to improve the performance of commercial Banks", Newyork science journal; 7(5), pp. 82-96.
- 26) Lorena Siguenza – Guzman, (2014), "Time – Driven activity – Based costing systems for cataloguing processes: A case study", Vol. 23, No. 3, PP. 160-186.
- 27) Adenle A. Adeoti & Raul Valverde, (2014) "Time – Driven Activity Based Costing for the improvement of IT Service operations", Vol. 9, No. 1, PP. 109-128.
- 28) Campanale, C., Cinqini, L., and Tenucci, A., (2014), "Time driven activity-based costing to improve transparency and decision making in healthcare: A case study", Qualitative Research in Accounting and Management, Vol. 11, Iss. 2, PP.1-22.

- 29) Patxi Ruiz – de – Arbulo – Lopez, Jordi Fortuny – Santos, Lluís Cuatrecasas – Arbócs., (2013), "Lean Manufacturing: Costing The Value Stream", PP. 1-16.
- 30) Pawlyszyn, et al., (2013), "A case study on influence of T-DABC on Realization of Lean Management strategy", Poznan university of Technology. Poland, pp. 41-52.
- 31) Ruiz de Arbulo López, et al., (2013), "Costing a product by Old and New Techniques: Different wines For Different Occasions", Book of proceedings of The 7Th international conference on industrial Engineering & industrial Management – XVII, pp. 120-128.
- 32) Vlachos, Ilias; Bogdanovic, Aleksandra., (2013) "Lean Thinking in the European hotel industry", Tourism Management, pp. 354-363.
- 33) Levett, J., et al., (2013), "An integrated Management Framework To Facilitate Long-Term improvements in Health care Delivery systems", Quality Management Division of ASQ, pp. 1-14.
- 34) Terungwa, Azende, (2013), "Time-Driven Activity-Based costing and Effective Business Management: Evidence from Benue state", Benue state university, Nigeria, international Journal of Finance and Accounting, 2(6), pp. 297-306.
- 35) Mortaji, S.T., Bagherpour, M., and Mazdeh, M.M., (2013), "Fuzzy Time-Driven Activity-Based Costing", Iran University of Science and Technology, Engineering Management journal, Vol.25, No.3, September, PP.63-73.
- 36) Kalicanin, D., and Knezevic, V., (2013), "Activity-Based Costing As An Information Basis For An Efficient Strategic Management Process Economic Annals, Volume. LVIII, No. 197, April-june, PP.95-119."
- 37) Patxi Ruiz de Arbulo, et al., (2012), "A comparison Between Time-Driven Activity based costing (TD ABC) and value stream costing (VSC) in an Auto-parts factory", Innovation in Cost Management, pp. 121-128.
- 38) Bonaccorsi, Andrea; et al., (2011), "Service value stream management (SVSM): Developing Lean thinking in the service industry", Journal of service science and Management, pp. 428-439.
- 39) Abuthakeer, S. S., Mohanram, P. V., & Kumar, G. M. (2010). Activity based costing value stream mapping. *International Journal of Lean Thinking*, 1(2), 51-64.
- 40) Szychta, Amna, (2010), "Time-driven Activity- Based costing in service industries", university of Lodz, Poland, ISSN. 1392-0758 social sciences, Nr. 1 (67), pp. 49-60.

-
- 41) Dalci, Tanis, Kosan, (2010), "Customer profit ability analysis with thime-driven activity-based Costing: a case study in a hotel", international journal of Contemporary Hospitality management, vol. 22, No. 5, pp. 609-637.
 - 42) Baki Riza Balci¹., (2010), "Value Analysis From A Financial Standpoint", PP. 90:100.
 - 43) NEAGOE, LAVINIA; Filip, CRISTINA; (2010), "Value Stream Mapping – A Technical and Economical Assessment Tool For Cost Reduction Planning", PP.249-258.